

видавничий центр Держстату України". - 2012. - 305 с. 3. Сайт Державної служби статистики України - [uuk.gov.ua](http://uuk.gov.ua). 4. *Федулова Л.* Управління інноваційним розвитком регіону // Регіональна економіка, №2, 2005. 5. *Ілляшенко С.М.* Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи. Навч. посіб. - Суми: ВТД "Університетська книга", 2003. - 278 с. 6. *Волков О.І., Денисенко М.П., Гречан А.П. та ін.* Економіка та організація інноваційної діяльності: Підручник (третє видання). - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 662 с. 7. *Філіца Г.І., Кравченко М.Н.* Проблеми інноваційного розвитку економіки України // Економіка та держава, №5, 2007. 9. *Попова О.Ю., Мирошніченко Д.Є., Орлов Є.В.* Екологічні інновації як пріоритетні детермінанти сталості розвитку господарських процесів / *О.Ю. Попов* // Тези Міжнародної науково-практичної конференції "Проблеми і механізми відтворення ресурсного потенціалу України в контексті Євроінтеграції". — Рівне: НУВГП, 2012р. - С. 23. 10. *Clelland D.T.* *Оцінювання потенціалу інноваційної діяльності підприємств: Методика і практика* / *Т.С.Іє, К. Кенніца* // Інноваційні процеси в Україні: Теоретичні та практичні аспекти. Емпіричний аналіз. - Нью-Йорк: Рутгерс Верлаш, 1999.-39 р.

### 3.3 Аналіз основних сучасних концепцій стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства

У даний момент вже стало аксіомою твердження, що інноваційна діяльність є запорукою економічного росту не тільки окремої організації (підприємства), але й країни в цілому. Інноваційність стає невід'ємною рисою сучасного бізнесу, оскільки активне впровадження нововведень у сучасних умовах функціонування ринкової економіки стало головною "зброєю" у конкурентній боротьбі. Відсутність належної уваги до інноваційної діяльності на рівні підприємства гальмує розвиток останнього, призводить до його технологічного відставання, послаблює його ринкові позиції. Все сказане, безсумнівно, підкреслює актуальність теми нашого дослідження.

Дослідженню теоретичних і практичних аспектів управління інноваційним розвитком підприємств присвячені роботи багатьох вітчизняних і закордонних вчених-економістів, а саме: С. Валдайцева, П. Завліна, С. Ілляшенко, М. Кондратьєва, С. Козьменко, Й. Шумпетера, Г. Менша, Б. Твісса, В. Томпсона, Г. Хамела, Р. Вуда, І. Нонаки та інших. У наукових працях цих учених розглядається широке коло питань, пов'язаних зі здійсненням інноваційної діяльності й управлінням інноваційними процесами на підприємствах.

Метою статті є аналіз основних концепцій стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств.

У рамках нашої статті ми проаналізуємо три основні концепції побудови системи управління розвитком підприємств, які, на наш погляд, найбільш перспективні та обговорювані на сьогоднішній день, а саме:

Д. Тіс, Г. Пізано й Е.Шуен «Динамічні здібності підприємства»

Г.Хамел, К.К.Прахалад «Ключові компетенції»;

І. Нонака й Х. Такеучі «Організація, що навчається».

Концепція динамічних здібностей фірми, що з'явилася в рамках теорії стратегічного управління розвитком підприємства, розглядає проблему досягнення та підтримки конкурентної переваги фірми в умовах швидкозмінливого зовнішнього середовища. Дана концепція є певним продовженням ресурсного підходу до стратегічного управління підприємством, у рамках якого відстоювалася точка зору, що стійка конкурентна перевага може бути завойована лише завдяки ресурсам, що володіють певними характеристиками (специфічність, важко імітується або замінюється та інші). Однак час показав, що дуже часто підприємства, не володіючи особливо коштовними ресурсами, одержують конкурентні переваги за рахунок створення унікальних ресурсних комбінацій, необхідних у певні моменти часу.

Вихідні рамки для тлумачення динамічних здібностей підприємства розробили Д. Тіс, Г. Пізано й Е.Шуен, визначивши їх як уміння інтегрувати, створювати та перебудовувати внутрішні й зовнішні компетенції у відповідь на швидкі зміни зовнішнього середовища [2, с.95]. Згідно Д. Тісу, одному із провідних авторів даної концепції, фірма - це депозитарій знань, вбудованих у бізнес-процеси, включаючи технологічні навички й знання потреб клієнтів і можливостей постачальників. Ці технологічні й управлінські компетенції відображають як індивідуальні вміння та досвід, так і відмінні способи ведення справ усередині фірми. Тому сутність фірми (підприємства) полягає в потенціалі створювати, передавати, збирати, інтегрувати й експлуатувати знання як активи. У свою чергу динамічні здатності фірми полягають у розпізнаванні та освоєнні нових можливостей, реконфігурації її знань як активів, компетенцій і комплементарних активів від більш ефективних

організаційних форм, а також у правильному розміщенні ресурсів і здійсненні стратегічного ціноутворення [3, с.257].

Згідно Д. Тісу динамічні здібності фірми включають чотири організаційні вміння [3, с. 435]:

рутинізовані процеси управління інноваціями й змінами;

бізнес-інтуїцію і бачення, необхідні для створення нових бізнес-моделей;

механізми прийняття вірних інвестиційних рішень (що дозволяють виділити нові ринки й технології; обмежити невизначеність; передбачити ризиковані інвестиції в нові технології; забезпечити ефективну взаємодію взаємозалежних спеціалізованих активів);

компетенції розподілу і управління транзакціями.

Для прояву своїх динамічних здібностей організація повинна розпізнати нову можливість і необхідність у змінах, відповідним чином розрахувати відповідні дії та інвестиції, а також уміло і ефективно впровадити новий механізм функціонування. У ході «розпізнання» організація одержує й інтерпретує повідомлення про нові ринки, нові технології та погрози з боку конкурентів. Ця інформація оцінюється у світлі знань і досвіду індивідів і організації в цілому. Розпізнання, або інтерпретація, є вкрай важливою функцією. Її якісна реалізація дозволяє організації налагодити взаємодію із зовнішнім середовищем і раціонально інвестувати наявні ресурси.

Дана концепція має ряд явних переваг, а саме:

чітко поставлений акцент на фактор підприємницьких здібностей (розпізнання нових можливостей бізнесу та добування з них економічних вигод) уловлює головну для нашої епохи тенденцію до постійного відновлення знань;

розкриває новий механізм конкурентних переваг, характерний для інноваційної економіки, заснований не тільки на наявних у фірми знаннях (її ключових стратегічних активах), але, насамперед, на її здатності отримувати економічні вигоди зі знань як активів; дана концепція відходить від

традиційного жорсткого протиставлення факторів ринку й внутрішньофірмової організації та підкреслює важливість здібностей комбінації внутрішніх і зовнішніх компетенцій фірми.

У цілому, звичайно, дана концепція ще дуже молода і вимагає подальшого розвитку.

Поява концепції ключової компетентності організації зв'язують із іменами Г. Хамела й К.К.Прахалада, які опублікували результати досліджень на дану тему. Вони вважають ключову компетентність головним активом організації, що лежить в основі «стратегічної архітектури фірми», обґрунтовують необхідність розуміння фірми не як «портфеля бізнес-одиниць», а як «портфеля компетенцій». Учені зробили висновок, що дійсні джерела конкурентної переваги полягають не стільки у вдалих інвестиціях у привабливі проекти, скільки в уміннях менеджменту консолідувати розосереджені по компанії технології й виробничі навички в компетенції (наприклад, управління якістю, мініатюризація, системна інтеграція), що наділяють окремі бізнеси потенціалом швидкої адаптації до мінливих ринкових умов. Більше того, Г. Хамел і К.Прахалад підкреслюють, що ключем до стійко високих темпів розвитку підприємства і формуванню стійких конкурентних переваг є не повторення моделі поведінки інших фірм, а розвиток унікальності компанії як основи пропозиції нею споживачам неповторних товарів і послуг, створення власних ключових компетенцій, які важко імітуються іншими підприємствами, як гарантії лідерства в бізнесі. Носієм ключових компетенцій, на думку К.Прахалада й Г. Хамела, є персонал фірми, що володіє відповідними знаннями, уміннями, навичками, мотивацією, тобто людський капітал компанії. Необхідною інфраструктурою розвитку ключових компетенцій виступає сукупність людського і організаційного капіталу: взаємозв'язок особливих навичок, умінь персоналу й інноваційних технологій, комунікаційних і інформаційних систем підприємства, корпоративної культури та інших факторів. Критеріями розвитку ключових компетенцій фірми є зростання

споживчого капіталу, задоволеність і лояльність клієнтів, інвестиційна привабливість компанії [6, с. 282].

При цьому К.Прахалад і Г. Хамел виділяють наступні ознаки ключових компетенцій [1, с. 178-184]:

Цінність для споживача. Ключова компетенція повинна вносити найбільший вклад у прийняту споживачем цінність, підвищувати значимість продукту у сприйнятті споживачем. Те, що ключова компетенція повинна вносити істотний вклад у споживчу цінність, не означає, що клієнт здатний зрозуміти сутність ключової компетенції. Покупці сприймають самі переваги, зручності, вигоди, а не технічні й організаційні аспекти, які їх створюють.

Диференціація конкурентів. Щоб мати якості ключової компетенції, навички й уміння повинні бути унікальними. Це не означає, що вони повинні належати тільки одній компанії. У цьому зв'язку, не слід називати ключовим будь-яку навичку, розповсюджену у всій галузі, якщо рівень цієї навички в окремій компанії не перевершує середньогалузевий. У будь-якого підприємства є ряд навичок і здібностей, необхідних для входження в галузь, але які не створюють значну конкуренту диференціацію компаній.

Кругозір. Ключові компетенції забезпечують перехід до майбутніх ринків, дають компанії можливість проникати і успішно конкурувати на декількох ринках. Ключові компетенції вимагають абстрагування від зовнішніх параметрів традиційного продукту та формування концепції нового продукту.

При цьому ключовій компетенції властива значна складність. Вона є похідною від сукупності ресурсів і здібностей, її досить важко ідентифікувати, вона невидима. Конкретна ключова компетенція може бути використана тільки в рамках тієї бізнес-системи, у якій вона існує, тобто вона властива тільки даній конфігурації ресурсів і здібностей. У той же час ключова компетенція виняткова, тобто не може бути безпосередньо скопійована або використана конкурентами. Крім того, як ми вже відзначали, компетенції недоступні безпосередньому сприйняттю споживача, а часто і самих менеджерів. Вони знаходять непряме вираження в споживчій вартості кінцевого продукту через

ефективність використання здібностей і ресурсів у виробничій та організаційній системі з певною конфігурацією. І ключовою при цьому буде компетенція вищого порядку, яка бере участь у створенні найбільшої споживчої вартості; що є колективним знанням, яке дозволяє управляти реалізацією інших компетенцій і здібностей, тим самим створюючи додаткову споживчу вартість.

Звичайно, на практиці виділення і реалізація ключових компетенцій організації пов'язане із рядом труднощів, а саме: правильна ідентифікація таких компетенцій, зосередження ключових компетенцій організації в руках вузького кола її фахівців та інше. Однак концепція, безперечно, є перспективною й вимагає подальшого розвитку.

У свою чергу, І. Нонака і Х. Такеучі дещо по-іншому розуміють інноваційний розвиток підприємства. Так, для пояснення процесу управління інноваціями І. Нонака й Х. Такеучі запропонували теорію «створення знання організацією». Її епістемологічний аспект полягав у виділенні неформалізованого й формалізованого знання, їх взаємодії, а онтологічний - у рівнях створення знання (індивідуальний, груповий, організаційний і міжорганізаційний). У цілому в основі теорії лежить опис спірального розвитку процесу створення організаційного знання. Взаємодія формалізованого й неформалізованого знання створює певні форми трансформації знання [4, с. 101]:

соціалізація (починається зі створення поля взаємодії, яка сприяє поширенню досвіду й інтелектуальних моделей співробітників, у результаті формується «дружнє знання» - загальні інтелектуальні моделі й технічні навички);

екстерналізація (ініціюється діалогом або колективним міркуванням, що відбуваються з використанням відповідних метафор або аналогій, які допомагають членам команди виразити своє неформалізоване знання, оскільки в іншому випадку його створення було б пов'язане зі значними труднощами; результат - концептуальне знання);

комбінація визначена «створенням зв'язків» між тільки що створеним і вже існуючим знанням, що не належать іншим структурам організації; у цьому випадку за допомогою комбінації створюється новий продукт, послуга або система керування;

інтерналізація (створює операційне знання про управління проектами, виробний процес, використання нового продукту й здійснення політичної лінії).

Крім того вчені описують п'ять умов, що сприяють створенню знання: намір, автономія, струс і творчий хаос, надмірність, різноманітність [4, с. 102-113].

Намір. Спіраль знання приводиться в дію організаційним наміром, тобто прагненням організації до поставленої мети. Зусилля, спрямовані на здійснення наміру в діловому контексті, звичайно приймають форму стратегії. З погляду створення організаційного знання, зміст стратегії полягає у розвитку здатності організації сприймати знання, створювати, накопичувати й використовувати його. Найбільш важливий елемент корпоративної стратегії — концептуалізація бачення того, який саме вид знання слід розбудовувати й використовувати в управлінській системі.

Автономія. На індивідуальному рівні слід дозволити всім співробітникам організації діяти самостійно відповідно обставинам. Результатом цього може стати відкриття несподіваних можливостей. Крім того, автономія підсилює потребу індивідумів у створенні нового знання. В автономних умовах індивідуми діють як складові частини об'ємної структури, що володіють однією й тією ж інформацією. Оригінальні ідеї, що виникають у самостійних індивідумів, поширюються серед членів команди, а згодом стають ідеями організаційними. З точки зору створення знання найбільш ймовірно, що організація, влаштована за таким принципом, продемонструє більшу гнучкість у сприйнятті, інтерпретації та використанні інформації.

Струс і творчий хаос. Коли організація переживає струс, співробітники починають міняти сталі звички, схеми роботи і пізнання. Загальний струс дає

нам можливість переглянути цінності й перспективи. Іншими словами — поставити під сумнів наші взаємини з навколишнім світом. Зміни означають те, що ми починаємо надавати більшого значення діалогу як засобу соціальної взаємодії, що допомагає нам у створенні нових концепцій. Цей безперервний процес, в ході якого члени організації ставлять під питання і переоцінюють існуючі передумови, стимулює створення знання організацією. Зміни навколишнього середовища часто ініціюють зміни в організації, без яких створення нового знання було б неможливе. Іноді подібне явище називають порядком, що народився із безладу, або порядком, що народився із хаосу. Організаційний струс здатний ініціювати творчий хаос, що породжує й зміцнює особисту зацікавленість індивідуума.

Надмірність інформації. Для створення організаційного знання потрібно, щоб концепція, створена співробітником або групою, була доведена до відомості інших співробітників, можливо не зацікавлених у ній на цей момент. Оскільки люди можуть розуміти те, що інші тільки намагаються сказати, поширення надлишкової інформації стимулює обмін неформалізованим знанням. Із цього погляду надлишкова інформація прискорює процес створення знання. Особливу роль надмірність відіграє на стадії розробки концепції, коли принципову важливість набуває можливість вираження образів, узятих з неформалізованого знання. На цій стадії надмірність інформації допомагає співробітникам зрозуміти, над чим працюють "їхні колеги, і часто дозволяє оцінити нову інформацію з різних точок зору. Або, інакше, надмірність інформації вносить елемент навчання при вторгненні в індивідуальну сферу сприйняття співробітника. Крім того, поширення надлишкової інформації допомагає співробітникам усвідомити своє місце в організації, що дає можливість контролю напрямків мислення і дії.

Різноманітність інформації. Для протистояння середовищу різноманітність інформації усередині організації повинне відповідати різноманітності й складності інформації середовища. Співробітники, перебуваючи в привабливих до різноманітності умовах, можуть



використовувати безліч можливостей. Ступінь різноманітності, швидко й у всіляких варіантах, можна підвищити різною комбінацією інформації, забезпеченням її доступності в повному обсязі. Кожний співробітник повинен мати швидкий доступ до максимально можливої кількості необхідної інформації. Якщо в організації існують відмінності у праві доступу до інформації, співробітники втрачають можливість спілкування на рівних, а це, у свою чергу, заважає оцінці нової інформації з різних точок зору.

При цьому І. Нонака і Х. Такеучі підкреслюють, що організація сама по собі знання створювати не в змозі. Створення знання організацією засноване на неформалізованому знанні індивідуумів. Організація повинна мобілізувати неформалізоване знання, уже створене на індивідуальному рівні. Це мобілізоване знання розбудовується організаційними методами з використанням чотирьох способів трансформації й кристалізується на більш високому онтологічному рівні. Даний процес автори називали «спіраллю знання» [4, с. 101].

І. Нонака і Х. Такеучі не ставили створення організаційного знання в пряму залежність від технологічних рішень, а зв'язували даний процес із взаємодією індивідуумів усередині організації із навколишнім середовищем, зі створенням такої культури поведінки людей, коли вони не тільки створюють знання, але й готові передати його на благо компанії.

Крім того, І. Нонака і Х. Такеучі представили нову організаційну структуру - гіпертекст-організацію. Дана модель організації заснована на процесі керування «із центру-нагору-униз», де в центрі подій перебувають менеджери середньої ланки. Саме менеджери середньої ланки є провідниками ідей між відірваними від реальності керівниками вищої ланки, що й висувають часом ідеалістичні концепції, і приземленою, рутинною діяльністю рядових співробітників, які ці концепції повинні реалізовувати [2, с. 96].

Отже, на думку І. Нонаки і Х. Такеучі, основною місією фірми є сприяння створенню нового знання. У свою чергу процес створення знання розуміється як деяка послідовність взаємних перетворень прихованих знань у явні й назад, що утворює так звану спіраль знань.

Таким чином, кожна з розглянутих концепцій по-своєму унікальна та має перелік базових особливостей. Але при цьому в них простежуються і загальні риси. Це й акцентування на ролі знання в інноваційному розвитку підприємств і прагнення до неповторності своєї продукції (послуг), і забезпечення довгострокових конкурентних переваг та інше. Однак в цілому ми спостерігаємо еволюцію теорії стратегічного управління, яка виражається зсуві акцентів розвитку підприємств в область управління знаннями інтелектуальними ресурсами, що є наслідком становлення нової економіки економіки, заснованої на знаннях.

**Список літератури:** 1. *Г. Хзмел, К.К. Прохолод* Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. - М: Олимп-Бизнес, 2002. - 288с. 2. *Денисюк О.В.* Теоретические подходы к стратегическому управлению знаниями предприятия // Бизнес Информ. - 2009. - №6. - с. 94-98 3. *Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / Под ред. Б.З. Мильнера.* - М.: ИНФРА-М, 2010. - 624 с. 4. *Нонака Икудзиро.* Компания - создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах: Пер с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000. - 384 с. 5. *Попов С.* Конкурентоспособная стратегия на основе корневых компетенций. Экономические стратегии. -2010. - №11. - с. 70-79 6. *Хзмел Г.* Стратегическая гибкость / Г. Хзмел, Л. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил: Пер. с англ. - СПб : Питер, 2005. - 384 с.

### **3.4 Процес управління процесами інноваційного розвитку**

В умовах формування постіндустріального суспільства, сучасне підприємство перебуває під впливом значної кількості факторів, які кардинально змінюють логіку та принципи його функціонування й розвитку.

Аналіз світових тенденцій економічного розвитку свідчить про те, що якість управління інноваційними процесами стає визначальним фактором, який впливає на конкурентоспроможність національних економік.

Довгострокового успіху досягають підприємства, розвиток яких базується на використанні глобальних можливостей, має інноваційну природу, ключовими ознаками таких підприємств стають постійний процес інноваційних змін, виробництво високодиференційованої продукції завдяки встановленню зворотного зв'язку з клієнтами, посилення соціальної відповідальності бізнесу. Все це обґрунтовує доцільність дослідження процесів управління інноваційним розвитком промислових підприємств.